

Pk-yrityksien liiketoimintaverkostot Itä-Uudellamaalla

Eeva Oksanen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2012



Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Eeva Oksanen	Ryhmä tai aloitusvuosi 2009
Opinnäytetyön nimi Pk-yritysten liiketoimintaverkostot Itä-Uudellamaalla	Sivu- ja liitesivumäärä 37+5
Ohjaaja tai ohjaajat Katri Heikkinen	
<p>Yrityksien verkostot ovat tärkeitä liiketoiminnan toimivuuden ja kannattavuuden kannalta. Nämä verkostot muodostavat yritysten välisen toimintaympäristön.</p> <p>Jokaisella yrityksellä on olemassa verkostoja. Pienten, mikroyritysten ja pk-yritysten sekä suurten yritysten verkostot poikkeavat suuresti toisistaan. Pk-yrityksellä verkosto voi olla esim. paikkakunnan yrittäjäyhdistys, kun taas suurien yritysten verkosto käsittää esim. alihankkijayhteistyön sekä myyntiverkoston. Myös yrityksen sisällä olevat prosessit synnyttävät verkoston.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia verkostoja on rakentunut itä-uusimaalaisten pk-yrittäjien liike-toiminnan ympärille, sekä mitä hyötyä näillä verkostoilla tavoitellaan. Tämän tutkimuksen kohdeyritykset siten ovat itä-uusmaalaisia, pienten paikkakuntien yrityksiä. Arvioni on että, jos tämä samantyyppinen tutkimus toteutettaisiin suuremman kaupungin pk-yrityksistä, tulos olisi erilainen.</p> <p>Tutkimuksen pohjana on vuosina 2010 ja 2011 HAAGA-HELIA Porvoon yksikön liiketalouden opiskelijoiden tekemä tutkimusprojekti, jonka pilottivaiheessa olen ollut myös mukana syksyllä 2009. Kokonaisuudessa tutkimus on laaja, jossa käsitellään Itä-Uudenmaan yrityksiä elinkaaren eri vaiheissa.</p> <p>Yleisin verkostoitumismuoto Itä-Uudenmaan pk-yrityksissä ovat yrittäjäyhdistykset. Kun tätä tulosta peilataan tämän opinnäytetyön teoriaan sekä Porvoon yrittäjäyhdistyksen puheenjohtajan Jari Kivimäen haastatteluun, voidaan todeta että yrityksen verkostoituminen ei ole hyvin organisoitua eikä tavoitteellista.</p>	
Asiasanat Verkostoituminen, Yritysverkostot, Yhteistoiminta, Kumppanuus, Yhteisyritykset	

Degree programme in Business Administration

Author or authors Eeva Oksanen	Group or year of entry 2009
The title of thesis SME Business Networks in Eastern Uusimaa	Number of pages and appendices 35+6
Supervisor or supervisors Katri Heikkinen	
<p>Business networks are important to entrepreneurship because they facilitate profitable and active business operations. These networks constitute the operational environment for companies.</p> <p>Each company has its own networks. There are big differences in networking when you compare small and big business. An SME's only network can be the local entrepreneur association, whereas big company networks include subcontracting and sales networks. Also the processes inside the company contribute to the network.</p> <p>The objective of this thesis was to study what kinds of networks small and middle sized companies in Eastern Uusimaa have. Another goal was to find out the gains achieved by the companies through these networks.</p> <p>The focus was on small companies in Eastern Uusimaa in Finland. My opinion is that results could be different if this kind of research were done in big cities.</p> <p>The ground survey in this thesis is a project conducted by HAAGA-HELIA students specialising in financial management in Porvoo. That project was conducted in 2010 and 2011. I was part of that project when this survey's pilot project was implemented in 2009. This survey was extensive as it comprised as many as 159 companies at different stages in their life cycles.</p> <p>In this survey the most common type of networking contact was the entrepreneur association. The results are in line with the theory of networking presented in the theoretical framework. Also the interview with the chairman of the entrepreneur association in Porvoo confirms that networking is not well organized and target-oriented.</p>	
Key words Networking, Business networks, Cooperations, Partnership, Join ventures	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Opinnäytetyön aihe, tavoitteet ja rajaus	2
1.2 Tutkimusongelman määrittely ja tutkimusmenetelmä.....	3
1.3 Produs Oy	4
1.4 Opinnäytetyön rakenne	5
2 Keskeisimmät käsitteet	7
2.1 Pk-yritys, pieni yritys, mikroyritys	7
2.2 Itä-Uudenmaan pk-yrittäjäyys.....	9
3 Verkostoituminen ja yritysverkosto liiketoiminnan perustana.....	11
3.1 Yhteistoiminta ja kumppanuus.....	12
3.2 Verkostotyypit	14
3.3 Verkostoitumisen tausta, hyödyt ja riskit	16
3.4 Pienen ja pk-yrityksien liiketoiminnan verkostot.....	19
4 Tutkimusmenetelmä	23
5 Pk-yrityksien verkostojen rooli Itä-Uudenmaan alueella	25
5.1 Verkostojen järjestäytyminen.....	25
5.2 Verkostot Itä-Uudellamaalla	27
5.3 Yhteinen palveluverkosto.....	28
5.4 Liiketoimintaverkostojen hyödyt.....	29
6 Johtopäätökset.....	31
6.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys.....	34
6.2 Pohdinta	35
Lähteet.....	36
Liitteet.....	
Liite 1. Haastattelukysymykset verkostoitumisesta. Itä-Uudenmaan yritykset elinkaaren eri vaiheissa – Porvoon liikelouden opiskelijoiden tutkimushanke 2011 – 2012.	38
Liite 2. Haastattelukysymykset Jari Kivimäki	40
Liite 3. Tutkimuksen muita tuloksia ja kaaviota.....	41

1 Johdanto

Verkostot ja verkostoituminen yritysten yhtenä liiketoiminnan osa-alueena ovat kasvattaneet merkitystä viimeisten vuosikymmenten aikana. Erilaisten verkostojen avulla yrityksillä on mahdollisuus kehittää liiketoimintaa ja lisätä tuottavuutta. Verkostoituminen tämän päivän yrityksissä tulisi olla johdonmukaista sekä hyvin suunniteltua ja organisoidua. (Möller, Rajala, Svahn 2006, 10.)

Yrittäjillä ja yrityksen johdolla tulee olla selkeä näkemys ja tieto yritysten välisistä yhteistyön toiminnan eri muodoista, niin oman paikkakunnan, kuin valtakunnallisellakin tasolla. Tärkeää on myös ennakoida verkostoitumisen kautta saadut hyödyt ja mahdolliset riskit.

Tulevaisuudessa verkostoituminen tulee olemaan yhtä merkittävässä asemassa kuin tälläkin hetkellä. Se miten verkostoidutaan, voi olla erilaista kuin tänä päivänä.

Tämän tutkimuksen avulla pyritään antamaan kuva siitä, mitä verkostoja on sekä miten yritykset ovat niitä hyödyntäneet.

”Verkostomainen toiminta luo yritykseen riittävän joustavuuden ja nopeuden, samoin kuin mahdollisuuden tiedon jatkuvaan integrointiin, uuden luomiseen ja innovaatioiden synnyttämiseen” (Ståhle & Laento 2000, 21). Mielestäni verkostoitumisen yksi tärkeimmistä hyödyistä yhteiskunnallisesti on se, miten verkostoituminen tuottaa uusia yrityksiä. Verkostojen avulla on helpompi toimia sekä kehittää ja markkinoida uusia innovaatioita ja ideoita. Tämän hetken taloudellisen epävarmuuden ja rakennemuutosten aikana on erityisen tärkeää, että yrityksiä perustetaan ja ideoita tuodaan esiin. Tämä on mahdollista verkostojen avulla ja uusien yritysten myötä työpaikkojen pysyminen Itä-Uudenmaan alueella voidaan mahdollistaa.

Tämän opinnäytetyön yksi tarkoitus on myös antaa, esimerkiksi aloittelevalle pienelle yritykselle tietoa siitä, miten Itä-Uudenmaan alueen yritykset ovat verkostoituneet ja mitä hyötyä näistä tavoitellaan.

1.1 Opinnäytetyön aihe, tavoitteet ja raja

Opinnäytetyön aihe on itä-uusimaalaisten pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaverkostot. Työn tavoitteena on selvittää, millaisia verkostoja on rakentunut pk-yrityksien liiketoiminnan ympärille, sekä mitä hyötyä näillä verkostoilla tavoitellaan.

Tämä pk-yritysten verkostoitumiseen Itä-Uudellamaalla liittyvä tutkimus on osa suurempaa yritystutkimusta, joka on toteutettu HAAGA-HELIA Amk:n Porvoon yksikön liiketalouden opiskelijoiden tutkimusprojektina vuosina 2010–2011. Tämä verkostoihin liittyvä osio on tullut mukaan tähän projektiin Probus Oy:n toiveesta ja tarpeesta lisätä tietoutta tämän alueen yritysten verkostoitumisesta. Käsittelen opinnäytetyön toimeksiantajaa Probus Oy:tä tarkemmin kappaleessa 1.3.

Opinnäytetyössä käsitellään myös verkostoitumisen liittyvää teoriaa, missä läpikäydään verkostoitumiseen liittyvä käsitteistö, kuten mitä eroavaisuuksia on pk-yrityksellä, pienellä yrityksellä sekä mikroyrityksellä. Teoriaosuudessa myös käsitellään erilaiset verkostoitumisen mallit ja verkostoitumiseen liittyvät hyödyt ja riskit.

Tutkimus on rajattu siihen osallistuvien yritysten verkostoihin, miten ne ovat järjestäytyneet sekä mitä ovat ne hyödyt, joita verkostoilla tavoitellaan. Johtopäätöksissä on tutkimustulosten analysoinnin pohjalta esiin tulleet verkostoitumisen roolit, ongelmakohdat sekä Probus Oy:n verkostoituminen.

1.2 Tutkimusongelman määrittely ja tutkimusmenetelmä

Tutkimukseen on tärkeää löytää juoni, jonka mukaan edetään. Tämän juonen rakentamisessa on hyvä käyttää apuna tutkimusongelmaa ja siihen liittyviä alaongelmia. Tutkimusongelma tulee rajata ja esittää mahdollisimman selkeästi ja tavallisesti se esitetäänkin kysymysmuodossa. Tarkemmin määriteltynä, pääongelma on yleisluonteinen kysymys, jolla saadaan selville koko tutkimuksen teema. Pääongelman analysoinnin jälkeen esiin tulee osaongelmia, joita voidaan nimittää alaongelmiksi. Alaongelmiin saadut vastaukset mahdollistavat pääongelman vastaamisen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000, 126, 128–129.)

Tämän tutkimuksen pääongelma on se, miten itä-uusimaalaiset pk-yrittäjät ovat verkostoituneet ja millaista yhteistoimintaa hyödynnetään oman liiketoiminnan kannattavuuden kasvattamiseksi. Tutkimuksen alaongelmaksi voidaan määritellä se, mitä hyötyä pienyrittäjät verkostojen avulla tavoittelevat. Verkostotutkimuksen lähtökohtana on kolme asiaa, joita Probus Oy:stä tulleesta ehdotuksesta on HAAGA-HELIA:n tutkimukseen otettu mukaan. Konkreettiset kysymykset tähän verkostoitumistutkimukseen ovat olleet:

1. Millaisiin verkostoihin itä-uusimaalaiset yritykset kuuluvat?
2. Miten verkostot ovat järjestäytyneet?
3. Mitä hyötyä näillä verkostoilla tavoitellaan?

Näiden kysymysten avulla pyritään siis selvittämään tutkimuksen tutkimusongelma sekä alaongelmat.

1.3 Produs Oy

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on porvoolainen Produs Oy, mistä lähti myös kiinnostus tähän aiheeseen liiketoimintaverkostoista Itä-Uudellamaalla. Produs Oy on 33:n pienen- tai mikroyrityksen yhteisyritys, kehittämisrengas ja yhteistyörengas, (nämä verkostojen eri muodot selvitetään tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa 3, pk-yrittäjän liiketoiminnan verkostot) jonka yritykset tuottavat mm. av- ja media-alan palveluita esimerkiksi tv-, radio-, verkko- ja elokuva-aloille ja yritys toteuttaa myös erilaisia yritystapahtumia. Yritys toimii Suomessa sekä myös kansainvälisesti. (Kivimäki, J. 28.5.2012.)

Produs Oy on aloittanut toimintansa vuonna 2008 ja sen yhtenä tarkoituksena on helpottaa osakeyhtiön sisällä toimivien yritysten toimintoja esimerkiksi jonkun tietyn hankkeen toteuttamisessa, esimerkiksi elokuvan, tuotannon eri osa-alueissa. Produs Oy:n yritykset vastaavat omalla osuudellaan tästä kokonaishankkeesta. Toisena tavoitteena on tuottaa ja hyödyntää hankkeisiin liittyvää tietoa niin, että tulevien produktien tai hankkeiden alullepano helpottuu. (Kivimäki, J. 28.5.2012.)

Esimerkkinä tällaisesta hankkeesta on esimerkiksi elokuvapooli, jossa elokuva-alan yritykset sekä itäuusmaalaiset matkailualan yritykset ovat muodostaneet n. 100 yrityksen yrityspoolin. Tämä yrityspooli on osa Edupolin Luova Itä-Uusimaa hanketta. Tämän hanke toteutetaan ajanjaksolla 05/2012–05/2014. (Produs Oy 2012.)

Produs Oy:n toimitusjohtajan Jari Kivimäen mukaan tämä on Suomen mittapuun mukaan poikkeuksellinen tapa toimia, verkostoitua sekä tuottaa palveluja. Yrityksessä ei ole ns. omaa henkilökuntaa, vaan sen toiminta ja vastuu jakautuu sen mukaan, millaisesta hankkeesta on kulloinkin kyse ja tähän hankkeeseen palkataan hankekohtaisesti tarvittava henkilökunta. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta kehityshankkeesta voidaan mainita Porvoon Taidetehtaan ympärillä olevien tapahtumien koordinointi sekä markkinointi, johon tarvitaan monien eri alojen osaamista. Tällaisessa toiminnassa Produs Oy on vahvasti mukana. (Kivimäki, J. 28.5.2012.)

Probus Oy:n yhteistoiminnassa mukana oleville yrityksille yksi merkittävä hyöty Jari Kivimäen mukaan on se, että ne hankkeet joita Probus Oy toteuttaa, ei voitaisi toteuttaa ilman tätä verkostoa, koska yksikään yritys ei yksin niitä voi tehdä. Tämä tarkoittaa mielestäni sitä, että yksittäisen yrityksen liiketoiminnan mahdollisuudet ovat suhteellisen pienet ilman tätä verkostoa. Tässä toteutuu luvussa 3 verkostoitumisen tavoitteeksi määritelty (Möller, ym. 2006, 41) seikka, että liiketoiminnan verkostoitumisen yksi merkittävä tavoite on aikaansaada sellaisia tuloksia, joita ei yksin voida saavuttaa.

Yhdeksi ongelmaksi näin monen yrityksen verkostossa Jari Kivimäki määrittelee sen, että keskustelua ja ideoita syntyy, mutta kun uuden idean toteuttamiselle haetaan vastuunottajaa, siihen ei tunnu olevan innokkuutta. Mielestäni tämä johtuu siitä, että resurssit ovat rajalliset, niin taloudellisesti kuin ajankäytöllisesti.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetöissä ja asiaraporteissa useimmiten käytetään ns. kolmijakoista jäsentelyä. Nämä pääosat ovat seuraavat: 1) **Alkuosa**, joka helpottaa lukijaa hahmottamaan opinnäytetyön kokonaisuuden. Tähän osioon kuuluu mm. kansilehti, tiivistelmä, sisällysluettelo; 2) runko-**osa** eli varsinainen tekstiosa, johon kuuluu johdanto, tutkimusongelman käsittely, tulokset ja niiden tarkastelu sekä 3) loppu-**osa**, joka sisältää liitteet ja lähdeaineistoluettelon. Opinnäytetyön sisältö jaotellaan myös sisällön mukaan lukuihin ja alalukuihin otsikoiden avulla. Tämän rakenteen hyötynä on se, että lukija löytää helposti juuri häntä kiinnostavat asiat. (Hirsjärvi ym. 2009, 250.)

Tämän opinnäytetyön aluksi käsitellään opinnäytetyön aihe ja tavoitteet sekä määritellään tutkimusongelma. Tässä kappaleessa kerrotaan myös opinnäytetyön toimeksiantajasta eli Probus Oy:stä. Toisessa ja kolmannessa luvussa selvitetään opinnäytetyöhön liittyvää teoreettista viitekehystä. Tässä avataan ne keskeisimmät käsitteet, joita tulee esiin puhuttaessa yritysten verkostoista, selvitetään pk-yritysten verkoston muodostumista ja verkostoitumisen hyödyt ja riskit sekä käydään läpi niitä seikkoja, joita määritellään kun puhutaan toimivasta verkostosta.

Luvussa neljä käydään läpi tutkimusmenetelmä sekä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmien eroavaisuuksia ja miten nämä eri menetelmät toteutetaan. Viidennessä luvussa käydään läpi Itä-Uudenmaan pk-yrittäjien verkostot ja niiden järjestäytyminen ja verkostoista haetut tavoitteet. Tässä osioissa käsitellään tutkimuksen perusta. Johtopäätökset ja pohdintaosiossa kerrotaan ne seikat, joita on tullut esiin tutkimustuloksista ja sekä Probus Oy:n Jari Kivimäen haastattelusta.

2 Keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyötä tehdessä on kartoitettava myös tutkimusaiheeseen liittyvää teoriaa. Ensimmäiseksi on hyvä selvittää, mitkä ovat tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja miten ne määritellään. Niitä voidaan määritellä mm. teoreettisesti sekä operationaalisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 124.)

Käsittelen opinnäytetyössäni mm. pienen yrityksen, pk- ja mikroyrityksen määritelmät ja millaista on pk-yrittäjäyys Itä-Uudellamaalla, mitä on verkostoituminen liiketoiminnan perustana sekä millaisia verkostotyyppisiä ja yhteistoimintaa on olemassa. Tässä luvussa selvitetään yritysten verkostoitumiseen liittyvä viitekehys eli tämän tutkimuksen teoreettinen lähtökohta.

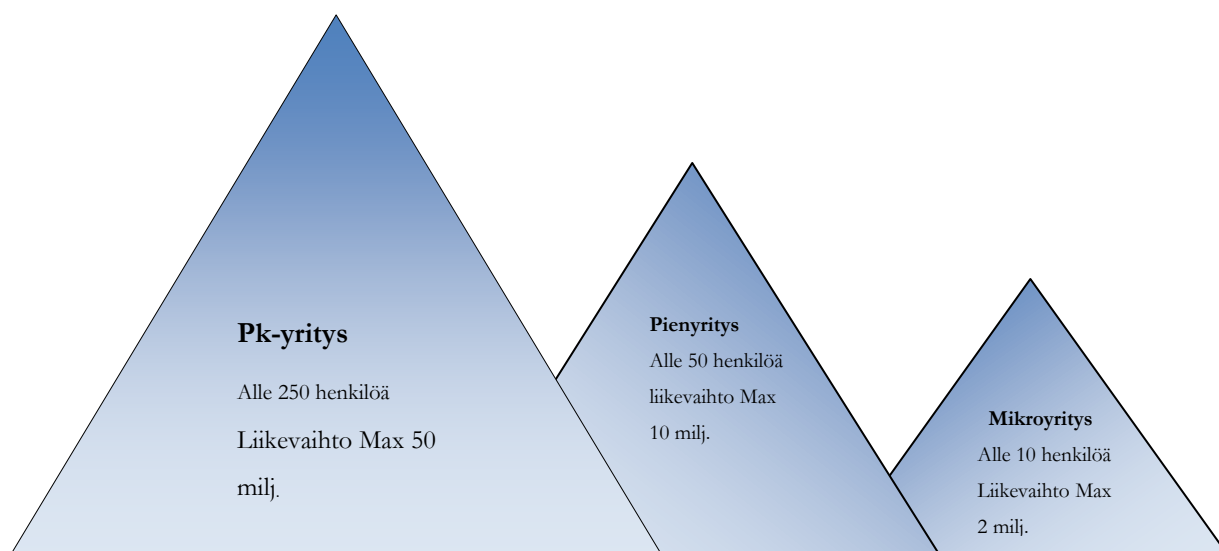
2.1 Pk-yritys, pieni yritys, mikroyritys

Pieni ja keskisuuri yritys (Pk-yritys) määritellään mm. tilastokeskuksen [www-sivuilla](#) seuraavasti: Pieniä ja keskisuuria yrityksiä ovat yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on maksimissaan 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yritykset toimivat suurimmalta osin kotimaan markkinoilla. (Tilastokeskus 2012 c.)

Pieneksi yritykseksi voidaan yritys määritellä silloin, kun se työllistää vähemmän kuin 50 henkilöä ja sen liikevaihto vuodessa tai sen taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Pienet yritykset toimivat lähinnä kotimaan markkinoilla ja yrityksen toiminta on suunnattu kotitalouksien tarpeisiin, kuten pieni yritys joka tuottaa esimerkiksi siivous- tai remonttipalveluja. (Tilastokeskus 2012b.)

Yritys määritellään **mikroyritykseksi**, kun sen palveluksessa on vähemmän kuin 10 henkilöä ja sen vuotuinen liikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa. Mikroyritys on esimerkiksi yritys, joka tuottaa palveluja myös kotitalouksien tarpeisiin, kuten pieni yritys, mutta vielä pienemmillä resursseilla. (Tilastokeskus 2012a.)

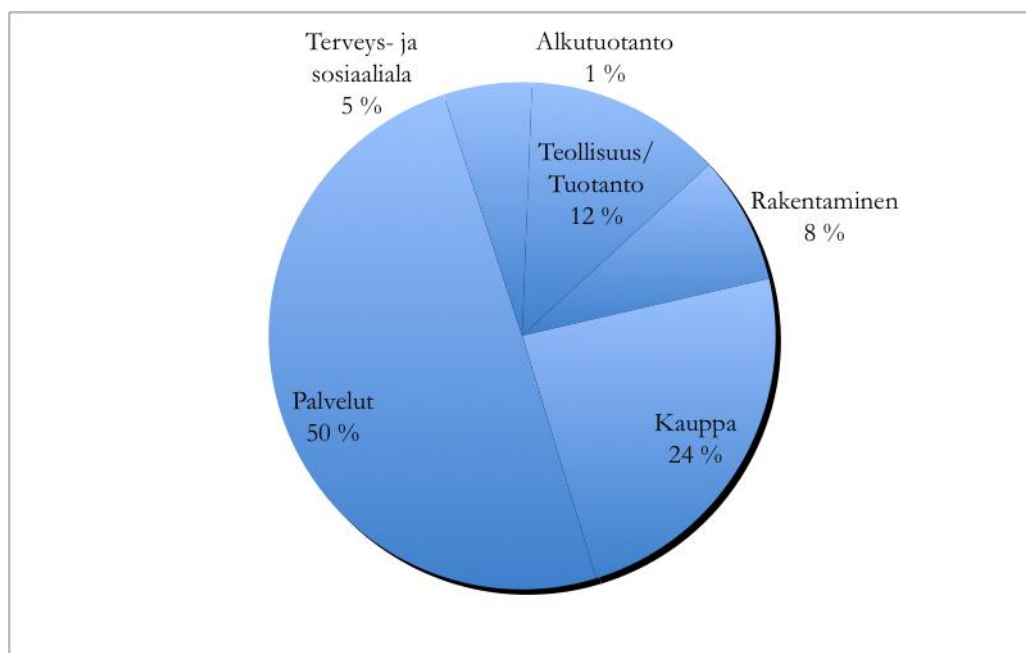
Huomattavimmat eroavaisuudet näiden kolmen yritystyyppin välillä on siinä, millaiset ovat yrittäjän kasvumahdollisuudet sekä ongelmanratkaisutilanteista selviäminen. Pk-yrittäjällä on huomattavasti parempi mahdollisuus ottaa riskejä, joiden avulla saadaan kasvatettua liiketoimintaa ja lisätä resursseja, kuten henkilökuntaa. Pieni- ja mikroyritys on usein vaikeammassa tilanteessa, jos liiketoiminnassa tulee vastaan ongelmia tai kasvuhaluukkuutta. Esimerkiksi mikroyrityksessä sen liiketoiminta on yrittäjän toimentulon ensisijainen tulonlähde ja liiketoiminnan harjoittaminen vie suurimman osan yrittäjän ajasta sekä resursseista. Täten voidaan myös todeta, että verkostoituminen tuo pienyrittäjälle paremman mahdollisuuden liiketoiminnan kasvattamisen sekä kehittymiseen. (HAAGA-HELIA, Amk 2011, 49–50.) Kuviossa 1 on havainnollistettu näiden kolmen erilaisen yritystyyppin määritelmä.



Kuvio 1. Pk-yrityksen, pienyrityksen ja mikroyrityksen määritelmä (Tilastokeskus 2012a, 2012b, 2012c)

2.2 Itä-Uudenmaan pk-yrittäjyys

Tässä kappaleessa tarkennetaan sitä kontekstia eli ympäristöä, jossa yritystutkimus on tehty Itä-Uudellamaalla. Tämän tutkimuksen yritysten päätoimialat ovat a) palvelut, jonka parissa toimii 50 % yrityksistä, b) kauppa, jonka osuus kaikista yrityksistä on 24 %, c) teollisuus ja tuotanto päätoimialalla toimivat 12 % yrityksistä, d) rakentaminen, 8 % yrityksistä ja e) terveys- ja sosiaaliala, 5 % yrityksistä ja f) alkutuotanto, jossa toimii 1 % kaikista tutkimukseen osallistuvista yrityksistä. (Kuviot liitteenä) Tämän tutkimuksen kohderyhmä oli laaja, siihen kuuluu yhteensä 159 itäuusmaalaista pk-yritystä. Alla olevissa kuviossa 2 nähdään se, miten nämä yritykset ovat jakautuneet päätoimialoittain.



Kuvio 2 Tutkimukseen osallistuvien yritysten päätoimialat (n=159)
(HAAGA-HELIA Amk 2011)

Kuvio 2 kertoo sen, miten yritysten toimialat ovat jakautuneet. Voidaan todeta, että Itä-Uudellamaalla toimialoista palveluala on suurin ja seuraavaksi eniten yrityksiä on kaupan alalla. Nämä ovat liitteen 3 kuvioissa vielä selvyiden vuoksi jaettu alatoimialoihin, koska muuten kaaviot eivät näin laajana anna selkeää kuvaa yritysten toiminnasta. Myös palvelu terminä ei anna luotettavaa kuvaa siitä, mitä kaikkea siihen kuuluu. Samoin alkutuotanto, teollisuus ja tuotanto sekä rakentaminen on tarkennettu liitteessä 3.

Tämän tutkimuksen mukaan Itä-Uudenmaan alueella eniten yrityksiä on kaupan ja palvelun aloilla. Toiseksi eniten yrityksiä on taiteen, viihteen ja virkistystyksen palveluissa. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi Probus Oy:n sisällä toimivat yritykset. Tähän ryhmään kuuluvat myös kuntosalit. Kolmanneksi eniten yrityksiä on suunnittelun ja konsultaation parissa. Loput ovat aloja joissa toimii alle kymmenen yritystä. (HAAGA-HELIA Amk 2011.)

Teollisuuteen ja tuotantoon on tässä sisällytetty energia-, metalli- ja puusepänteollisuus. Lvi-, sähköurakointi ja talonrakennus alan yritykset ovat sijoitettu rakentamiseen. Tämän ryhmän yrityksiä ovat Itä-Uudenmaan alueella mm. talonrakennusalan yritykset, joka tämä tutkimuksen suurin ryhmä. Seuraavaksi tulee energia- ja muovialan yritykset sekä puusepän teollisuus. (HAAGA-HELIA Amk 2011.)

3 Verkostoituminen ja yritysverkosto liiketoiminnan perustana

Liiketoimintaverkot ovat verkko-organisaatioita jotka ovat muodostuneet jostain tietystä yritysjoukosta. Kirjassa Tulevaisuuden liiketoimintaverkot on määritelty ne ominaisuudet joita voidaan pitää yritysverkkoina (Möller ym. 2006, 29):

1. Verkoston muodostaa tietty yritysjoukko, jossa on vähintään kolme jäsentä.
2. Verkko muodostuu tiedostetusti sekä sille on määritelty tavoitteet
3. Verkolla on päämäärä, joka ohjaa sen toimintaa, mutta jokaisella verkon yrityksellä on myös omat tavoitteet.
4. Verkoston jäsenillä on ennakoidusta sovitut roolit sekä verkoston eri toiminnot ja riskinotot sekä ansaintaperiaatteet ovat ennalta sovitut.

Yritysverkosto määritellään kirjassa Tulevaisuuden liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonluonti (Möller ym. 2006, 10) seuraavasti: Verkosto (network) on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton. Tämä seikka antaa yritysverkostossa hyvät edellytykset pienille yrityksille mahdollisuuden kehittyä ja kasvaa. Liiketoiminnan verkostoitumisen yhtenä keskeisenä tavoitteena on saada aikaan sellaisia tuloksia, joita ei saavuteta yhden yrityksen henkilöstön ja tietotaidon avulla. Verkostoitumisen toisena tavoitteena on tuoda selkeä kustannus- tai muu etu verrattuna siihen, että toimittaan ja tehdään päätökset puhtaasti yksin. (Möller ym. 2006, 41.)

Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen (Tilastokeskus 2004/6) mukaan Suomessa työllisyyden kasvun kannalta suurimmat puutteet liittyvät kasvuyritysten määrään. Tämä tutkimus osoittaa myös, että monet verkostoyritykset ovat kasvuyrityksiä, koska ne ovat yrityksiä joiden henkilöstön ja liikevaihdon kasvu on myös voimakasta. Näin verkostoitumisella voidaan tukea toimivaa tai uutta yritystoimintaa. Tämän tutkimuksen mukaan verkostoituminen myös vahvistaa yritysten välistä toimintaa sekä tuo yrityksille positiivista julkikuvaa. (Tilastokeskus 2004)

3.1 Yhteistoiminta ja kumppanuus

Yritysten välistä yhteistoimintaa on toimialoilla, joissa teknologia kehittyy nopeasti kuten tietotekniikkaa, telekommunikaatio ja viihdeteollisuus. Näillä toimialoilla yhteistoimintaa käytetään niin kilpailukeinona, kuin myös suojana yhteistoiminnan ulkopuolelta tulevia uhkia vastaan. Yhteistoiminnalla on mahdollista toimia tuloksekkaasti sekä isojen, että pienten yritysten välillä. Suuremmat yritykset hakevat verkostoitumisesta usein innovointia, resurssien järkevää jakoa ja nopeutta sekä uusia toimintatapoja. Pienet yritykset hakevat yhteistyöstä usein resursointia, rahoitusta, jakelukanavaa, markkinointiyhteistyötä sekä myynnin kasvua. (Vakaslahti 2004, 16.)

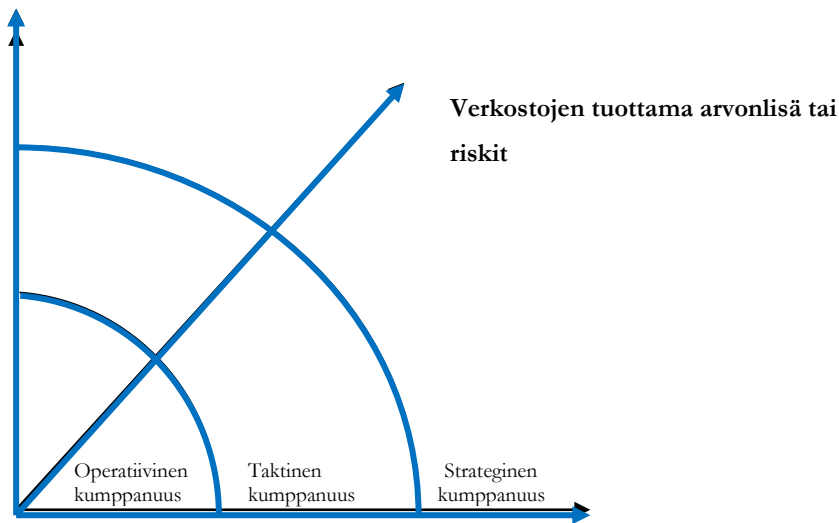
Kumppanuudella tavoitellaan usein vielä syvempää yhteistyötä kun verkostolla. Sen tavoitteena on pyrkiä jakamaan riskit ja menestys kumppanuusyritysten kesken. Kumppanuudella saadaan yhdessä yrityksiin lisäarvoa, joka tulee esiin esimerkiksi uusien tuotteiden, myynnin kasvun tai markkinaosuuden kautta. Kumppanuussuhteessa olevilta yrityksiltä edellytetään kaikilta osapuolilta ohjausta toiminnan harjoittamisessa sekä vuorovaikutteista toimintaa. (Vakaslahti 2004, 17.)

Eri kumppanuusmallinen yhteistyön tuloksena on syntynyt sellaisia sidoksia, jolloin henkilöiden väliset sosiaaliset siteet ovat myös syvempiä kuin ns. normaalissa verkostoyhteistoiminnassa. Tästä esimerkkinä voi olla, kun tavarantoimittaja osallistuu tuotekehitysprosesseihin. Tällaisessa yhteistyössä kumppanuussuhteeseen voidaan liittää yrityksen välinen riippuvuus. Jos tämä riippuvuus syystä tai toisesta ei onnistu, kumppanin vaihdos aiheuttaa lisäkustannuksia. Myös kumppanin vaihtoa voi vaikeuttaa tämä sosiaalisten siteiden tuoma yhteistyö. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Vesalainen 2009, 135.)

Kirjassa Strateginen kumppanuus (Ståhle & Laento 2000, 76) annetaan kumppanuuskäsitteelle seuraavanlainen määritelmä: ”Kumppanuus on tapa käyttää, hallita ja maksimoida tietopääomaa, eli lisätä sen arvoa”. Tietopääoma (Intellectual Capital) muodostuu Ståhlen ja Laennon mukaan kolmesta asiasta: Aineettomasta pääomasta, organisaation osaamisesta eli inhimillisestä pääomasta sekä organisaation uudistumiskyvystä. Aineeton pääoma käsittää yrityksen sisällä olevan informaation sekä itse organisaation ja immateriaalioikeudet (tekijänoikeudet, patentti-, malli-, tavaramerkki- ja toiminimioikeus). Inhimillinen pääoma tarkoittaa henkilöstön osaamista, motivaation tasoa ja sitoutumista. Organisaation muutoskyvyllä tarkoitetaan mm. innovatiivisuutta, muutoskyvykkyyttä sekä strategista kyvykkyyttä. (Ståhle & Laento 2000, 39.)

Kuviossa 3 kuvainnollistetaan se, miten yritysverkostossa tietopääoman määrä kasvaa, mitä tiiviimmäksi verkoston yritysten välinen yhteistyö kehittyy. Kuviossa määritellään mm. operatiivinen kumppanuus, jossa yhteistyön taso on matalimmillaan. Tällä tasolla myös yritysten välinen luottamus sekä arvontuotto ja riskinotto ovat alimmillaan. Toisena alueena on taktinen kumppanuus, jolloin luottamus ja arvontuotto, mutta myös riskit kasvavat. Kun yritysverkosto on määritelty strategisen kumppanuuden tasolle, tällöin luottamus, arvonlisän tuotto sekä riskit ovat korkeimmalla tasolla. (Ståhle & Laento 2000, 102.)

Yritysten välinen luottamus



Tietopääoman integraatio – Tietopääomaa luodaan ja hyödynnetään yritysten välillä, jonka tuloksena syntyy lisäarvoa yritykselle

Kuvio 3. Kumppanuuden syvyys ja yritysten välisen luottamuksen tuottama arvonlisän ja riskin kasvu (Ståhle & Laento 2000, 102)

3.2 Verkostotyypit

Yritysverkostot edellyttävät liiketoiminnan kannalta verkostojen organisointia sekä myös erilaisia johtamistapoja. Näille erityyppisille verkostoille on olemassa myös oma määritelmä, joita voidaan hyödyntää mm. eri toimialoilla eri tavoilla. Yritykset ovat mukana monenlaisissa verkostoissa ehkä sitä sen tarkemmin ajattelematta. (Möller ym. 2006, 30.)

Tässä opinnäytetyössä jaottelen verkostot kolmeen erilaiseen liiketoimintaverkostomallin perustyyppiin, kuten Tulevaisuutena liiketoimintaverkot - johtaminen ja arvonaluonti – kirjassa määritellään. Näitä ovat perusliiketoimintaverkot, liiketoiminnan uudistamisverkot sekä liiketoiminnan kehittämisverkot. Verkostomalleja voidaan luokitella monellakin eri tavalla riippuen siitä mitä kriteerejä halutaan painottaa. (Möller ym. 2006, 30.)

Perusliiketoimintaverkoissa hyödynnetään verkon omien ja nykyisten jäsenten osaamista ja tietotaitoa. Oleellisin asia tämän verkostotyyppin mallissa on kyetä oppimaan toisilta yrittäjiltä tehokkaita toimintatapoja, niin tuotteiden kuin palveluiden yhdistämisessä verkoston eri yritysten välillä. Tässä mallissa on mahdollisuus saada aikaan toimintatapojen uudelleenjärjestelyä niin, että mahdollisilta päällekkäisyyksiltä vältytään. (Möller ym. 2006, 39.)

Liiketoiminnan uudistamisverkot mahdollistavat yrityksen erityisosaajien tietotaidon sekä osaamisen yhdistämisen tiettyjen kehitysprojektien avulla, joiden tavoitteena on aikaansaada uudistuksia yritysten tuotteissa ja palveluissa. Yrityksissä tapahtuvat uudistukset tulisi tehdä vaiheittain, joten uudistamisverkon rakentamiselta edellytetään verkon rakentamis- ja johtamisosaamista. Jotta tämä uudistamisprosessi on mahdollista, täytyy verkostossa olevien yritysten välillä olla myös vahva keskinäinen luottamus. (Möller ym. 2006, 39.)

Liiketoiminnan kehittämisverkkojen kokoamisen taustalla on kokonaisen liiketoiminnan kehittämistä ajavan verkoston synnyttäminen, kokoaminen sekä ohjaus. Tämän taustalla on siten koko alalle, sekä asiakkaille tarkoitetun uuden ratkaisun kehittäminen. Tämä uusi ratkaisu tarkoittaa myös sitä, että yrityksistä löytyy resursseja hahmottaa tulevaa trendikehitystä ja tämän pohjalta voidaan rakentaa selkeä aikataulu ja suunnitelma jonka mukaan verkosto toimii ja etenee liiketoiminnan kehittämiseksi. (Möller ym. 2006, 39.)

Produs Oy:tä voidaankin pitää hyvänä esimerkkinä perusliiketoimintaverkosta, jonka yhtenä tavoitteena on saada oppia muilta sekä edellisistä hankkeista, joita on toteutettu yhteistyönä tai verkoston yksittäisessä yrityksessä. Ja palveluiden yhdistäminen yhdeksi kokonaiseksi hankkeeksi on myös Produs Oy:n toimintatapa, jota toteutetaan verkostoitumalla. Liiketoiminnan uudistamisverkoksi tai kehittämisverkoksi ei tätä yhteistoimintaa voi luokitella, vaikkakin uskon, että myös näiden yritysten kiinnostuksena olisi aikaansaada uudistusta palveluissa ja tuotteissa joita tuottaa. Tämän tyyppisen kehityksen esteenä on pienten yritysten resurssipula ja sitä kautta innokkuuden puute kehitysprojektin vastuunotosta.

3.3 Verkostoitumisen tausta, hyödyt ja riskit

Liiketoimintaverkoilla tavoitellaan yleisesti joitakin seuraavista hyödyistä tai niiden yhdistelmistä (Möller ym. 2006, 24–25):

- Toiminnallisen tehokkuuden lisääminen, kuten kustannusten lasku, toimitusaikojen lyhentäminen tai parempi asiakastuntemus ovat ne hyödyt, joita verkostoilla haetaan erityisesti suurissa, vahvan markkinavoiman omaavissa yrityksissä.
- Toiminnallisen joustavuuden lisääminen, kuten kysynnän kasvaessa, voidaan kapasiteettia lisätä verkoston kumppanin avulla. Tällöin investoinnin kustannukset jakautuvat useamman toimijan kesken. Myös toiminnan supistaminen voidaan toteuttaa samoin, jolloin riski jakaantuu.
- Erityisesti pk-yritykset hakevat lisää markkinavoimaa sekä markkina-alueen laajentumista yhdistämällä voimavaroja toisten yrittäjien kanssa. Usein verkostoituminen onkin pk-yrityksen ainoa keino lisätä voimavaroja. Verkottumalla voidaan esimerkiksi tehdä sellaisia tarjouksia asiakkaille, suurienkin kilpailijoiden rinnalla, joita yksin ei pystytä tekemään asiakkaan kaikkiin tarpeisiin.
- Liiketoimintaprosessien ja tarjooman kehittäminen ja laadullinen parantaminen edellyttävät usein erilaisten kehitysverkkojen muodostamista. Näissä prosesseissa usein verkon jäsenten kesken tietoa yhdistetään sekä kehitetään yhdessä uutta.

Liiketoiminnan verkostojen luomiseen liittyy aina myös riskejä. Varsinkin kun yritykset ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja tätä kautta ovat myös toisistaan riippuvaisia. Riskejä koetaan myös eri tavoin riippuen ympäristöstä, tilanteesta ja yrityksen asemasta verkostossa. Ulkoisten riskien ennakoiminen ja hallinta on rajallista ja niitä ei voida aina välttää. (Möller ym. 2006, 107.)

Verkoston ulkopuoliset kilpailijat pyrkivät reagoimaan nopeasti jos kilpailuympäristössä tapahtuu tuotteissa ja tarjoomassa parannuksia ja uudistuksia. Haasteen se tuo verkotuneeseen toimintamalliin, koska esimerkiksi tuotteeseen liittyvien kehityshankkeiden suojaaminen hankaloituu. Uusi tieto voi helposti ja tahattomastikin siirtyä myös verkon ulkopuolelle. Tämän tyyppistä riskiä voidaan hallita esimerkiksi verkoston sisällä tehdyn sopimuksen tekemisellä. (Möller ym. 2006, 110.)

Toinen merkittävä riskitekijä on yleinen taloudellinen tilanne, joka säätelee yritysten innokkuutta esimerkiksi investointeihin. Tämä voi olla riksi, varsinkin jos taloudellinen tilanne muuttuu nopeasti, mutta se voi olla mahdollisuus jos yleisen taantuman aikana osataan tehdä ratkaisuja sellaisten hankkeiden osalta, joihin on helpompi panostaa laskusuhdanteen aikaan. Talouden aiheuttamaa riskiä voidaan hieman vähentää jos yritykset pystyvät ajoissa ennustamaan tilanteen muuttumisen sekä siitä verkostossa nopeasti tiedottamaan. (Möller ym. 2006, 109.)

Julkisen vallan toimenpiteet kuten poliittiset päätökset voidaan myös pitää riskinä verkostoissa. Tämä vaikuttaa vahvasti muun muassa niihin verkoston hankkeisiin, joissa on hyödynnetty valtion tukemaa rahoitusta (Möller ym. 2006, 109.)

Yksi ns. ulkoinen riskitekijä on uusien innovaatioiden kehittyminen ja markkinoille tulo. Tämä voi periaatteessa tukahduttaa koko toiminnan jos verkosto on muodostettu jonkun tietyn tuotteen ja palvelun ympärille. Tätä riskiä voidaan hallita parhaiten niin, että ollaan aktiivisesti mukana toiminnassa jolloin ollaan koko ajan ns. ajan hermoilla. Tällöin koko verkosto on itse mukana kehittämässä toimialan erityisosaamista näiden yhteisöjen kanssa, joilta mahdolliset uudet innovaatiot syntyvät. (Möller ym. 2006, 109.)

Sisäisiä riskitekijöitä ovat lähinnä verkon yhteisten tavoitteiden määrittelyssä ja viestinnässä sekä verkoston yritysten niihin sitouttamisessa. Myös tiedon siirtymisessä tapahtuvat haittatekijät verkostossa toimijoiden välillä on merkittävä sisäinen riski. Kolmas sisäinen riski on ns. hiljainen tieto ja erityisosaamisen vähyys sekä tietyn tiedon ja taidon hallinta vain yhden avainhenkilön käsissä. (Möller ym. 2006, 110.)

Pienet verkostokumppanit voivat myös kokea riskiksi sen, että verkoston vahvin ”kaappaa” myös heidän osaamisensa ja on näin uhka pienemmälle toimijalle. Tämän tyyppisiä riskejä voidaan pienentää tekemällä kirjallisia sopimuksia sekä sitouttamalla yritykset yhteisten investointien kautta verkoston toimintaan. (Möller ym. 2006, 110.)

Yksi tärkeimmistä riskien ennakointikeinoista on kuitenkin se, että kaikissa hankkeissa ja yhteisprojekteissa huomioidaan, ettei kukaan ole voinut yksin verkostoitua. Tämä tarkoittaa sitä, että osataan ottaa huomioon yhteistyökumppani kaikessa toiminnassa. Riskinhallinnassa on tärkeää osata ennakoida ensin riskit jonka jälkeen ne voidaan arvioida. Tämän jälkeen riskeihin on helpompi reagoida nopeammin, jolloin niiden vaikutukset pienentyvät. (Möller ym. 2006, 111.)

Menestyvän yritysverkoston taustalla ovat useasti sosiaalipsykologiset tekijät. Näitä tärkeitä tekijöitä ovat mm. yritysten keskinäinen luottamus, sitoutuminen ja yhteiset arvot. Näitä tekijöitä saavutetaan, kun yrityksien välillä on positiivisia yhteisiä kokemuksia. Kun luottamus on vahva, verkostossa olevat yritykset uskaltavat panostaa yhteistyöhön. Ja kun yritykset panostavat tähän yhteiseen toimintaan, samalla sitoutuminen lisääntyy. (Varamäki, Pihjala, Vesalainen, Järvenpää 2003.)

Tärkein merkitys verkoston menestymiselle ovat ne liikeideat, joita yhteistyöyrityksillä on. Toisin sanoen, se miten asiakkaat tuntevat tarvitsevan tätä verkoston tuottamaa yhteispalvelua tai tuotteita, määrittelee sen miten tämä verkosto tuo yrityksilleen lisäarvoa toiminnalleen. Toinen oleellinen seikka verkoston toimivuudelle on win/win – ajattelumalli, jossa yritysten välisen yhteistyön tuloksena odotetaan yhteistä hyötyä. Jos tällaista ajattelumallia ei yrityksissä ole, ei voida myös nähdä yritysten välistä verkostoa. Jatkuva yhteistoiminnan kehittäminen on verkostolle myös elintärkeää. Tätä kehitystä saadaan aikaan mm. verkostoyrityksen keskinäisen yhteistyön kasvulla sekä myös verkoston ulkopuolelle saavutetulla myynnillä. Yritysverkosto kehittyy myös kun verkosto kasvaa siihen liittyvien uusien yritysten myötä. (Varamäki ym. 2003.)

Parhaimmillaan toimiva verkosto toimii liiketoiminta-alustana uusille hankkeille ja projekteille ja jopa uusille yrityksille. Näin voi syntyä tarpeellisia ja uusia innovaatioita, joista saadaan hyötyä koko verkostolle. Todennäköisesti joitain hankkeita voi jäädä myös toteuttamatta resurssipulan vuoksi. Ja verkoston tuomat resurssit antavat toteuttamisen mahdollisuuden näille uusille innovaatioille. (Varamäki ym. 2003.)

3.4 Pienen ja pk-yrityksien liiketoiminnan verkostot

Menestyvän yritysverkoston taustalla ovat useasti sosiaalipsykologiset tekijät. Näitä tärkeitä tekijöitä ovat mm. yritysten keskinäinen luottamus, sitoutuminen ja yhteiset arvot. Näitä tekijöitä saavutetaan, kun yrityksien välillä on positiivisia yhteisiä kokemuksia. Kun luottamus on vahva, verkostossa olevat yritykset uskaltavat panostaa yhteistyöhön. Ja kun yritykset panostavat tähän yhteiseen toimintaan, samalla sitoutuminen lisääntyy. (Varamäki ym. 2003.)

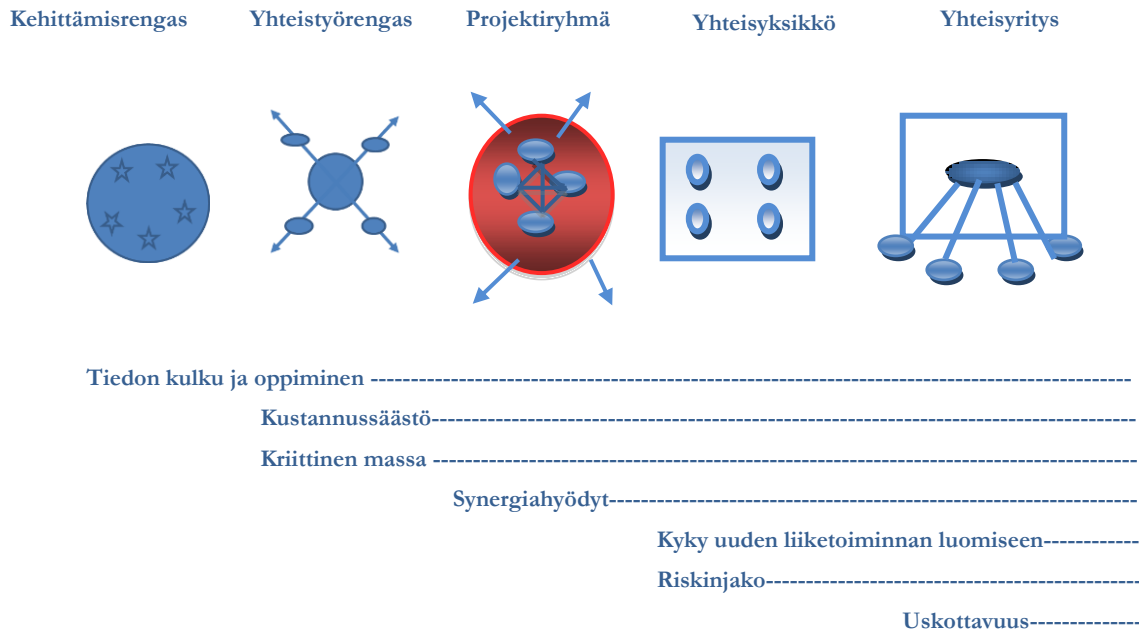
Tärkein merkitys verkoston menestymiselle ovat ne liikeideat, joita yhteistyöyrityksillä on. Toisin sanoen, se miten asiakkaat tuntevat tarvitsevan tätä verkoston tuottamaa yhteispalvelua tai tuotteita, määrittelee sen miten tämä verkosto tuo yrityksilleen lisäarvoa toiminnalleen. Toinen oleellinen seikka verkoston toimivuudelle on win/win – ajattelumalli, jossa yritysten välisen yhteistyön tuloksena odotetaan yhteistä hyötyä. Jos tällaista ajattelumallia ei yrityksissä ole, ei voida myös nähdä yritysten välistä verkostoa.

Jatkuva yhteistoiminnan kehittäminen on verkostolle myös elintärkeää. Tätä kehitystä saadaan aikaan mm. verkostoyrityksen keskinäisen yhteistyön kasvulla sekä myös verkoston ulkopuolelle saavutetulla myynnillä. Yritysverkosto kehittyy myös kun verkosto kasvaa siihen liittyvien uusien yritysten myötä. (Varamäki ym. 2003.)

Parhaimmillaan toimiva verkosto toimii liiketoiminta-alustana uusille hankkeille ja projekteille ja jopa uusille yrityksille. Näin voi syntyä tarpeellisia ja uusia innovaatioita, joista saadaan hyötyä koko verkostolle. Todennäköisesti joitain hankkeita voi jäädä myös toteuttamatta resurssipulan vuoksi. Ja verkoston tuomat resurssit antavat toteuttamisen mahdollisuuden näille uusille innovaatioille. (Varamäki ym. 2003.)

Verkostojen avulla yritykset pääsääntöisesti hakevat liiketoiminnan kasvua, tunnettuuden lisäämistä, tietotaidon kasvattamista tai tukea tuotekehitykseen. Erityisesti pk-yrityksien välisiä verkostoja voidaan määritellä seuraavien verkostomääritelmien avulla, joita ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys, yhteisyksikkö tai excellence club. (Varamäki ym. 2003.)

Seuraavalla sivulla olevan kuvion avulla voidaan selventää erilaisten verkostoyhteistyömallien toimintaa. Tämän kuvion avulla on mahdollista kertoa myös se, miten yrityksessä sen pääomaa saadaan sitoutettua verkostojen avulla sekä miten erityyppisillä verkostoilla on mahdollisuus kehittyä. Yhteistyön kehittyminen on jatkuva prosessi, joka voi alkaa esimerkiksi kehittämisrenkaana ja kehittyä, niin halutessaan, tämän kuvion mukaan myös vaativampiin muotoihin. (Varamäki ym. 2003, 23.) Tämä kuvio kertoo myös ne hyödyt ja edut joita tietyn verkostoitumismallien avulla voidaan saavuttaa.



Kuvio 4. Pk-yritysten yhteistyön eri mallit (Varamäki ym. 2003, 23)

Kehittämisrengas koostuu joukosta pienyrittäjiä, jotka kokoontuvat yhteen aika-ajoin. Näissä kokoontumisissa jokainen yritys / yrittäjä vuorollaan esittelee omaa toimintaansa ja voi nostaa esiin ongelmia ja kehittämiskohteita. Tämän renkaan muut yritykset voivat esittää kritiikkiä ja ehdotuksia tämän yrityksen toimintaan. Näin pyritään oppimaan toisten virheistä ja onnistumisista. Kehittämisrenkaan keskeisin hyöty on keskinäinen tiedonvälitys sekä oppiminen. (Varamäki ym. 2003, 23.)

Yhteistyörengas on jokin yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus ja jota kaikki pyrkivät hyödyntämään omassa toiminnassaan. Tämä yhteinen resurssi voi olla esimerkiksi myyntihenkilö, vientiä edustava henkilö, toimitila, yhteiset koneet ja yhteisostot. Yhteistyörengaan tavoitteena on kustannusten jakaminen ja hyödyt tulevat kustannussäästöjen kautta. (Varamäki ym. 2003, 24.) Tässä kuviossa kriittisellä massalla tarkoitetaan sitä, että pystytään saavuttamaan se tietty määrä ihmisiä tai kontakteja, jotta voidaan jollain määritellyllä liiketoiminnan osa-alueella päästä tavoitteisiin.

Projektiryhmässä kootaan yhteen erilaisilta taustoilta mutta toisiaan täydentäviä resursseja, esimerkiksi osaamista. Tämä ryhmä tarjoaa asiakkaalle yhtenäisen palvelun tai tuotteen, vaikka jokaisella yrityksellä on siinä oma osuus. Tarkoituksena on koota yhteen jokaisen yrityksen erikoisalan osaamiset yhdeksi, esimerkiksi mallisto- tai palvelukonseptiksi. Tässä verkostomallissa yksi yritys nousee vahvempaan asemaan kuin muut, koska tällä voi olla hallussaan jokin resurssi tai tuoteoikeus, jonka turvin muut yritykset ovat tämän ns. kärkiyrityksen ympärillä. Projektiryhmä voi myös koota erillisen yhteisyrityksen, joka mm. koordinoi ja markkinoin verkoston toimintaa. (Varamäki ym. 2003, 25.)

Yhteisyrityksen tarkoituksena on käynnistää ja luoda yhtenäinen liiketoimintamalli. Tässä mallissa yhteisyrityksen osakkaat perustavat erillisen osakeyhtiön tätä yhteistyötä varten. Tämän tavoitteena on usein kehittää uusi tuote tai palvelu ja tuoda se markkinoille. Yhteisyrityksen satsaukset ovat suurempia sekä niissä on enemmän riskejä sekä myös luovempia kuin esimerkiksi projektiryhmä tai yhteistyörengas. (Varamäki ym. 2003, 26.)

Yhteisyksikkö – malli on näistä kaikista verkostomalleista muodollisin. Yhteisyksikköissä yrityksillä ei ole esimerkiksi omaa imagoa ja ne toimivat yhteisesti perustetun ns. sateenvarjoyrityksen sisällä sen yhteistä nimeä käyttäen. Yritykset tavallaan ovat osa suurempaa kokonaisuutta vaikka ei ole yritysfuusioista kysymys. Näin ollen jokainen yritys on edelleen oma juridinen yksikkö. (Varamäki ym. 2003, 26.)

Exellence club on yrityksistä muodostunut verkosto, joka on muodostettu jonkun yhteistyöhankkeen tai projektiryhmän ympärille. Sen tavoitteena on kasata yhteen monipuolista sekä laadukasta osaamista. Esimerkkinä excellence clubista on mm. vientikilta tai toimintaryhmä. Nämä tuovat lisäarvoa yrityskuvan kasvattamiseen, jota voidaan taas hyödyntää markkinoinnissa sekä uusien liikesuhteiden luomiseen. Näin voidaan verkostolle rakentaa jopa oma brändi ja imago, jonka avulla ryhmän yksittäinen yritys taas pystyy kasvattamaan omaa liiketoimintaansa. (Varamäki ym. 2003, 27.)

4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaotellaan yleisesti laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Nämä tarkoittavat lähestymistapaa, joilla tutkimusta tehdään ja näitä on vaikea erottaa toisistaan tarkasti. Tutkimuksissa monesti käytetään näitä molempia lähestymistapoja ja näin ne täydentävät toisiaan. Yleisesti näitä kahta tutkimussuuntausta määritellään niin, että kvalitatiivinen käsittelee asioiden merkityksiä ja kvantitatiivinen käsittelee tutkimuskohdetta numeraalisesti, mutta näitä kahta suuntausta ei voida asettaa vastakkain. (Hirsjärvi ym. 2009, 135.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä asioita ovat mm, vanhemmista tutkimuksista otetut johtopäätökset, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely, aineistonkeruun suunnitelmat, jossa aineisto on määrällistä ja numeerista. Näissä tutkimuksissa myös vastauksista saadaan tehtyä esimerkiksi matriisitaulukko, jonka avulla voidaan tutkimuksen aineistoa käsitellä. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Opinnäytetyössäni tutkimuksen lähestymistapa on kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimuksen aineisto on kerätty Porvoon liiketalouden ensimmäisen lukuvuoden opiskelijoiden tutkimushankkeen yhteydessä 2010–2011. Tutkimushankkeen kohderyhmä on ollut itäuusmaalaisia yrityksiä elinkaaren eri vaiheissa. Tutkimushanke on toteutettu kyselytutkimuksena kyselylomaketta hyödyntäen. Kyselyssä oli kolme kysymystä yrityksen verkostoitumisesta. Näiden kysymysten tulokset ovat tämän tutkimuksen perusta. Aineistoa laajennetaan mm. Probus Oy:n yhteyshenkilöä haastatteleamalla, joka taas on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tässä opinnäytetyössä on käytetty molempia lähestymistapoja ja näin kyselylomakkeen arvioinnin kuin haastattelun tuomat vastaukset täydentävät toisiaan.

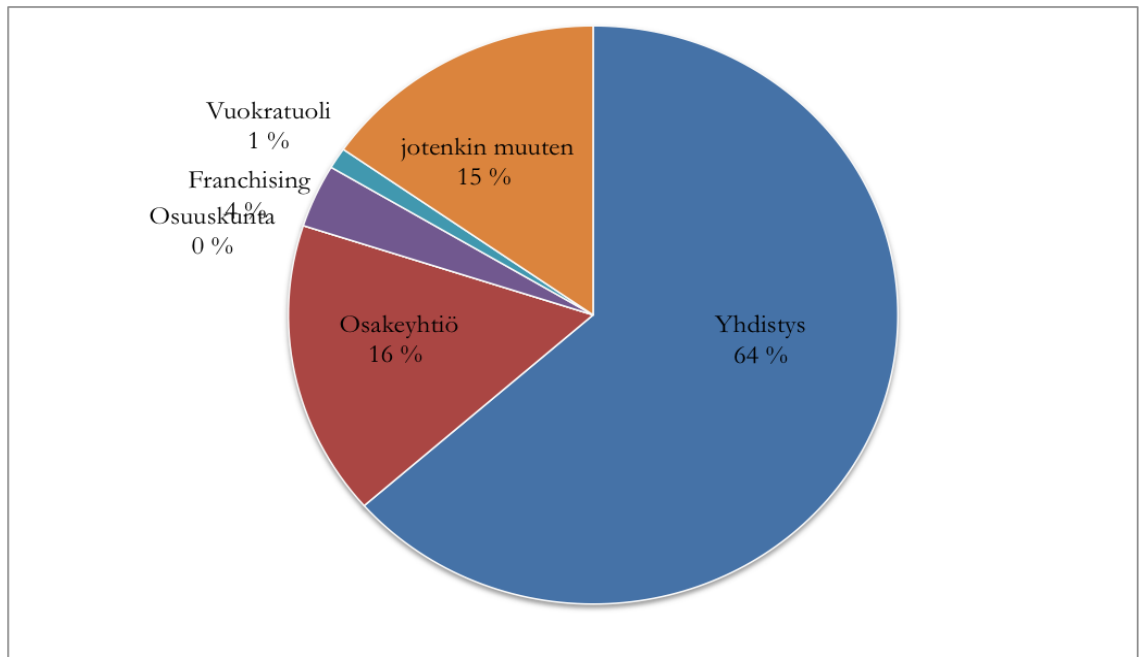
Tässä tutkimuksessa haastattelun vastaukset ovat asetettu määrälliseen muotoon. Esimerkiksi, kun vastaajia haastattelussa on ollut yhteensä 159 kappaletta, saadaan tieto kuinka monta tutkimukseen osallistuvista yritystä on hyvinvointipalvelun toimialalla. Näin haastattelun avulla saadut määrälliset vastaukset on syötetty matriisitaulukkoon Exceliin, joista taas saadaan muokattua kaaviot tutkimustulosten analysointia varten. Kun haastattelun yhteydessä on kysytty kysymyksiä yritysten verkostoista ja niistä on saatu määrälliset vastaukset, voidaan näiden tietojen perusteella analysoida se, miten esimerkiksi hoiva-alan yritys on verkostoitunut Itä-Uudellamaalla ja mitä hyötyä se verkostoitumisella tavoittelee.

5 Pk-yrityksien verkostojen rooli Itä-Uudenmaan alueella

Tässä kappaleessa analysoidaan niitä tuloksia, joita tutkimuksen avulla on tullut esiin liiketoimintaverkostoista Itä-Uudellamaalla sekä ne hyödyt, joita verkostoon kuulumisella tavoitellaan. Tutkimuksen aikana kerätystä aineistosta tehty analyysi ja johtopäätökset ovat koko tutkimuksen ydin. Analyysissa tutkimuksessa selviää tutkimusongelman vastaukset. Tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi **selittämiseen** pyrkivällä lähestymistavalla eli paradigmalla, ja **ymmärtämiseen** pyrkivällä tavalla. Tilastollista analyysiä ja päätelmän tekoa hyödynnetään kun pyritään analysoimaan selittämisen kautta ja laadullista analyysiä ja päätelmiä hyödynnetään kun pyritään analysoimaan ymmärtämisellä. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä on määrällinen, joten pyrin analysoimaan tätä tutkimusta selittämällä tutkimusongelmaan saadut vastaukset. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

5.1 Verkostojen järjestäytyminen

Kaikista tutkimukseen osallistuvista verkostoituneista Itä-Uudenmaan pk-yrityksistä 64 % on järjestäytynyt jonkun yhdistyksen piirissä. Näitä yhdistyksiä tällä alueella ovat erilaiset yrittäjäyhdistykset, kuten Porvoon yrittäjät ry, Borgå företagare rf sekä Porvoon yrittäjänaiset ry. Osakeyhtiön piirissä verkostoituneita yrityksiä on 16 %. Tähän osakeyhtiöverkostoon kuuluvat myös yritykset, jotka toimivat Produs Oy:n sisällä. Yrityksistä huomattava määrä, 15 % on verkostoitunut jotenkin muuten. Olisi mielenkiintoista tietää, mikä on jotenkin muuten -verkoston järjestäytymisen muoto. Tutkimuksen mukaan näistä yrityksistä franchising-yrityksiä on neljä prosenttia sekä yhdellä prosentilla vastaajista on määritetty verkoston järjestäytymisen muodoksi vuokratuoli. Nämä ilmenee kuviosta 5.

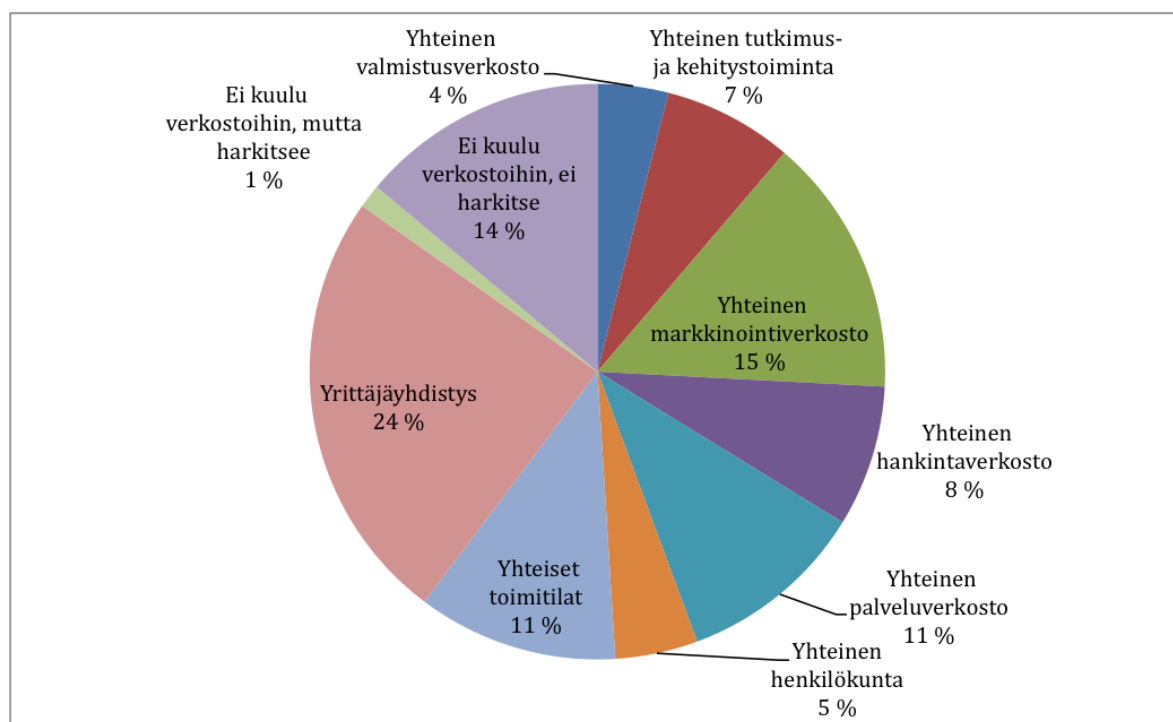


Kuvio 5. Itä-Uudenmaan yritysten järjestäytymisen muodot (n=85)

5.2 Verkostot Itä-Uudellamaalla

Kuviosta 6 voidaan nähdä verkostoitumisen eri muodot Itä-Uudellamaalla.

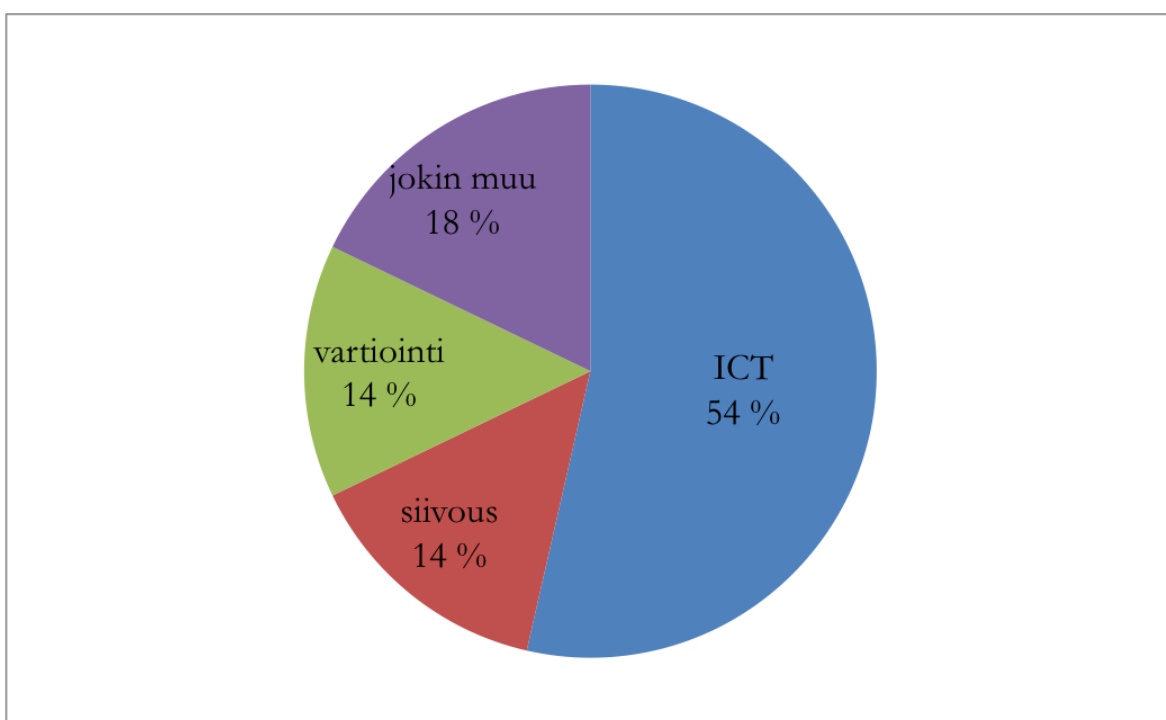
Yleisin verkostoitumisen muoto Itä-Uudellamaalla on yrittäjäyhdistys, johon kuuluu neljäsosa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Toiseksi yleisin verkostoitumisen muoto on yhteinen markkinointiverkosto, johon kuuluu 15 % yritystä. Mielenkiintoista olisi saada lisätietoja siitä, mitä ovat nämä markkinointiverkostot. Liittyykö tämä yrittäjäyhdistyksen toteuttamaan yhteismarkkinointiin, esimerkiksi paikallislehdissä? Suurin piirtein sama määrä yrityksiä (14 %) ei kuulu mihinkään verkostoon. Yhteiset toimitilat ovat yleinen verkostoitumisen muoto Itä-Uudellamaalla. Näitä yhteisien toimitilojen käyttäjiä on 11 % kaikista vastanneista. Tämän verkoston avulla voidaan yhdistää mm. siivous- ja vartiointipalvelujen hankintoja. Yhteisessä valmistusverkostossa on 4 % yrityksistä. Yhteistä tutkimus- sekä kehitystoimintaa hyödyntää 7 % yrityksistä. Yhteisessä hankintaverkostossa on 8 % yrittäjistä. Vain 1 % tähän tutkimukseen osallistuvista ei kuulu mihinkään verkostoon, mutta harkitsee johonkin liittymistä. Tutkimuksessa esiin tuli myös muita Itä-Uudenmaan verkostoja. Näitä ovat mm. Hermoratahieroajat ry, Porvoon yrittäjät, Satu Ry, Suomen elokuvatuottajat Ry, Probus Oy, Naisyrittäjät, Suomen Yrittäjät ry, Työpooli, Ammattiliitto, Kauppakamari, Uudenmaan yrittäjät ja Loviisan yrittäjät.



Kuvio 6. Verkostoitumisen muodot Itä-Uudellamaalla (n=151)

5.3 Yhteinen palveluverkosto

Kaikista yritystutkimukseen vastanneista ja palveluverkostoa hyödyntävistä yrityksistä 54 % kuuluu yhteiseen ICT – verkostoon. ICT -palveluilla tarkoitetaan tieto- ja viestintätekniikan palveluita. Kuvio 7 ilmenee myös, että siivous- ja vartiointipalveluja käyttää 14 % vastanneista sekä 18 % hyödyntää jotain muuta palveluverkostoa. Mielienkiintoista olisi selvittää mitä tähän jokin muu – palveluverkostoon kuuluu. Se ei tullut tutkimuksen kyselyssä selville. Tähän mahdollisesti kuuluvat mm. kirjanpito- ja muut palvelut. Se osa on kuitenkin suurempi osuus, kuin esimerkiksi siivous- ja vartiointipalveluita käyttävien osuus.

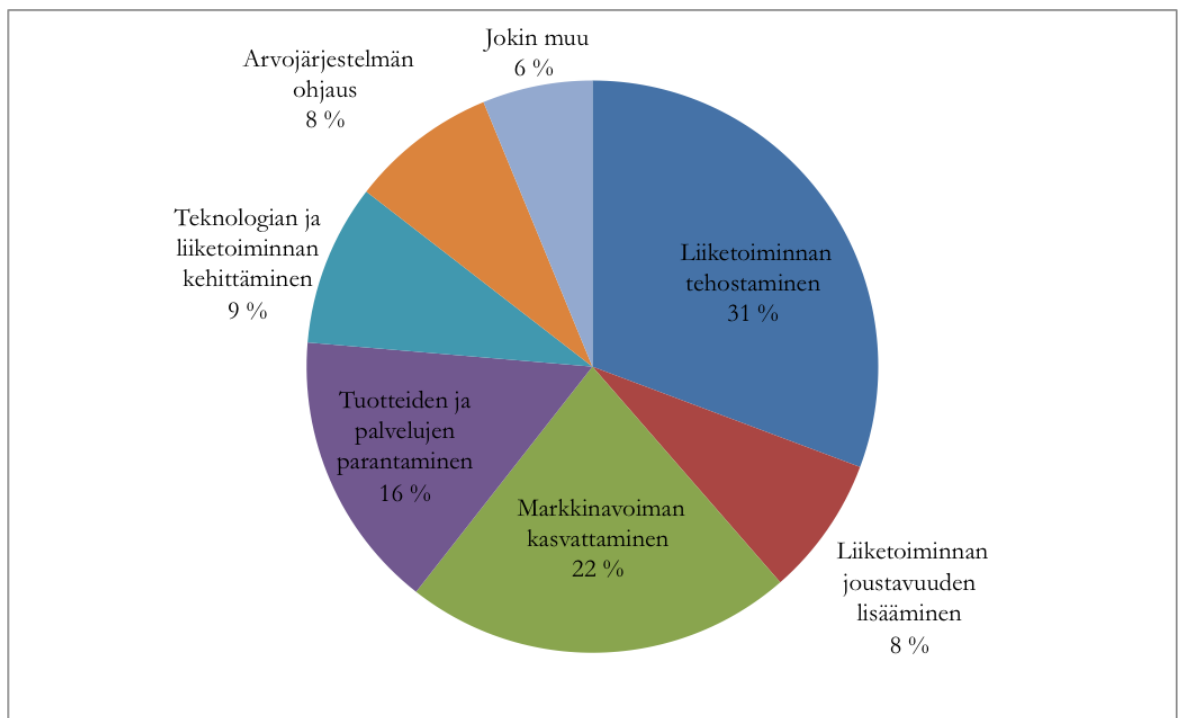


Kuvio 7. Itä-Uudenmaan pk-yrityksillä on yhteisiä palveluverkostoja (n=28)

Kaikista tutkimukseen vastanneista vain 28 yritystä on vastannut kuuluvansa johonkin palveluverkostoon. Tämä on pieni määrä, kun erilaisia palveluita on kuitenkin mahdollista hyödyntää monellakin tavalla. Tämän taustalla on mahdollisesti se, että tämä kysely on tehty pienten ja pk-yrityksien parissa. Pienet yritykset pyrkivät tekemään mahdollisimman paljon itse asioita mm. resurssipulan vuoksi. Jos yrittäjällä olisi mahdollista hyödyntää palveluverkostoa, aika voisi olla hyödyllisemmin käytössä yrityksen ydin toiminnassa ja asiakaspalvelussa tai – hankinnassa.

5.4 Liiketoimintaverkostojen hyödyt

Liiketoiminnan tehostaminen on se ensijainen hyöty jota verkostoitumiselta haetaan. Tätä hyötyä verkostoilta hakee kolmasosa yrityksistä. Tähän tutkimukseen osallistuvien yritysten tehostamisen keinoja ovat kustannussäästöt, joita hakee vain 7 yritystä ja fokusointi, jota tavoittelee 3 yritystä. Tämän tuloksen perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuvat yrittäjät eivät ole määritelleet niitä hyötyjä, joita on mahdollista tavoitella verkostojen avulla. Tämän opinnäytetyön kappaleessa 3.3 määrittellään verkostojen hyödyt ja kuviossa 8 näkyy tutkimuksessa ilmenevät hyödyt.



Kuvio 8. Liiketoimintaverkostoista tavoiteltavat hyödyt (n=71)

Markkinavoimien kasvattamisen hyötyä hakee 22 % yrityksistä. Markkinavoimien kasvattaminen tässä yhteydessä tarkoittaa yrityksen toiminnan laajentamista sekä markkinoille pääsyä.

Kolmanneksi tärkein hyöty, jota verkostoilta hakee 16 % yrityksistä, on **tuotteiden ja palveluiden parantaminen**. Teknologian ja liiketoiminnan kehittäminen, arvojärjestelmän ohjaus sekä liiketoiminnan joustavuuden lisääminen ovat hyötyjä, joita hakee 8 – 9 % vastaajista. Jotain muuta hyötyä hakee 6 % vastaajista. Tutkimuksessa esiin tulleita muita tavoiteltuja hyötyjä ovat mm. edunvalvonta, lakipalvelut sekä neuvontapalvelut. Yhteiset projektit sekä yrityksen näkyvyyden parantaminen ovat myös muita hyötyjä, joita yritykset verkostoista tavoittelevat.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksien analysoinnin jälkeen on tuloksia pohdittava ja tehtävä niistä johtopäätöksiä. Tässä kohdin on myös pohdittava, mitä tutkittavien antamat vastaukset ovat merkinneet tulosanalyysissä. Tutkimusta tulkitsee eri tavoin niin tutkimuksen tekijä, kuin tutkittava sekä tutkimusselitteiden lukija. Heidän tulkinnat eivät ole samanlaisia ja asioihin paneudutaan eri tavalla. Johtopäätöksissä olisi pyrittävä vastaamaan kysymyseen, mikä on vastaus tutkimuksen ongelmiin. Myös tuloksien merkitystä niin tutkimusalueella kuin laajemminkin, on pohdittava. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.)

Verkostojen järjestäytymisestä Itä-Uudellamaalla tuli selkeästi esille se, että yhdistys on yleisin verkoston muoto. Viitaten teoriaosuuteen ja lukuun 3 sekä Porvoon yrittäjäyhdistyksen puheenjohtajan Jari Kivimäen haastatteluun, voidaan todeta, että esimerkiksi Porvoon yrittäjäyhdistys ei ole verkosto, vaan se on yrittäjien edunvalvontayhdistys. Tästä voidaankin tehdä johtopäätös, että yli puolet tutkimuksen yrityksistä ei ole verkostoituneita, eikä verkostoituminen ole suunnitelmallista eikä yritykset hae mm. kustannussäästöä tai riskinjakoa verkostojen avulla.

Yksi tutkimuksessa huomioonotettava seikka on myös se, että tiedostetaan millä toimialoilla tutkimuksen yritykset toimivat. Erityisesti Itä-Uudenmaan alueella matkailualan sekä luovan alan yritysten verkostojen tulee ulottua pidemmälle kuin tälle alueelle. Hyvinvointi-alan yrityksillä taas on erilainen tarve järjestäytyä ja laajentaa toimintaansa kuin edellä mainituilla kahdella toimialalla toimivilla yrityksellä.

Liiketoimintaverkostojen hyötyjen tavoittelu ja näin yrityksen verkostoituminen voidaan mielestäni määritellä prosessiksi, joka mahdollistaa yritystoiminnan suunnitelmallisempaan toteuttamiseen. Ensijaisesti yrityksen tulee tavoitella tuotteiden ja palvelujen parantamista. Sen jälkeen on mahdollista tehostaa liiketoimintaa, joka helpottuu kun tiedetään, että yrityksen palvelu tai tuote vastaa kysyntää. Kolmanneksi tavoitteeksi voidaan määritellä markkinoille pääsy, sekä sen kautta markkinoiden laajentumismahdollisuus. Tämä kolmas tavoite on huomattavasti helpompi saavuttaa kun tiedetään, että kaksi ensimmäistä vaihetta on läpikäyty.

Tämä verkostoitumisprosessi voidaan ottaa käyttöön jo esimerkiksi tapauksissa, joissa kaupungin infrastruktuuriin suunnitellaan niin kutsuttuja yrityspuistoja tai yritysryhmittymiä. Yhtenä esimerkkinä voisi mainita esimerkiksi Porvoon Tolkkisiin suunniteltavan Augustinrannan alueen kehittämissuunnitelman, johon voisi lisätä yhdeksi osa-alueeksi yritysten verkostoitumissuunnitelman. Tämä voidaan tehdä, kun tiedetään millaiset yritykset ovat kiinnostuneet alueesta. Tämä tietenkin vaatii resursseja yrittäjiltä, mutta yksi vaihtoehto tämän toteuttamiseksi on perustaa Probus Oy:n kaltainen osakeyhtiö, jonka sisällä on koordinaattori, joka vastaa yritysten verkostoitumisesta esimerkiksi alueen yritysten yhteismarkkinoinnin ja viestinnän kehittämiseksi sekä olisi linkkinä myös muihin ulkopuolisiin tahoihin. Tämänlaista verkostotyyppiä määritellään kappaleessa viisi liiketoiminnan kehittämisverkkona, jossa verkostoituminen on hyvin suunniteltua ja organisoitua.

Yksi oleellinen kysymys, joka tuli vastaan tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa tutkimusongelman lisäksi oli se, että onko verkostoituminen tavoitteellista ja hyvin organisoitua. Siihen ei saatu vastausta tutkimuskysymysten puitteissa, mutta vastausta tähän voidaan hakea vertaamalla saatuja tuloksia opinnäytetyön luvusta 3.1, jossa on määritelty pk-yritysten yhteistyön eri mallit. Tämän tiedon sekä Jari Kivimäen haastattelun perusteella voidaan sanoa, että Itä-Uudenmaan pk-yritykset eivät ole verkostoituneet tavoitteellisesti ja hyvin organisoidusti, tai sitten nämä tutkimukseen osallistuneet pienet ja pk-yritykset mieltävät yrittäjäyhdistyksen kuitenkin verkostoksi ja näin ollen ovat verkostoituneita siinä mittakaavassa mikä on mahdollista vallitsevassa olosuhteissa.

Verkostoitumisen haasteiksi pienillä ja pk-yrityksillä tuli esiin mm. verkostoon sitoutuminen, luottamus, resurssipula sekä kyky nähdä yhteinen visio. Nämä ovat kuitenkin verkostoitumisen peruspilareita, varsinkin sitoutuminen verkoston toimintaan ja luottamus muihin yrityksiin. Tähän seikkaan tulisi kiinnittää siten enemmän huomiota mm. järjestämällä tilaisuuksia Itä-Uudenmaan pk-yrityksille, joissa voidaan kartoittaa verkostoitumisen mahdollisuuksia sekä kehittää toimintoja niin, että verkostoituminen olisi yrittäjille houkuttelava vaihtoehto ja siihen uskalletaan myös sitoutua. Tätä luottamusta voidaan kasvattaa näiden yhteisten tilaisuuksien puitteissa kun yrittäjät oppivat tuntemaan toisten yrittäjien toimintaa.

Produs Oy verkostoitumista voidaan pitää pitkälle kehittyneenä ja sen verkostoitumisen mallit yhteisyritys, projektiryhmä sekä yhteisyritys tuovat verkostoon kuuluville yrityksille juuri sitä, mitä liike-elämän verkostoitumisella haetaan. Tässä voidaan viitata tutkimuksen teoriaosuuden lukuun 3, jossa määritellään verkostojen mallit sekä niillä saavutetut hyödyt. Nämä Produs Oy:ssä toimivat mallit mahdollistavat uusien toimintojen/projekien luomisen sekä riskinjaon yhteisissä projekteissa sekä myös verkoston yritysten uskottavuus kasvaa niin yritysten kesken, kun verkoston ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden suunnalla.

Produs Oy:n yritysten verkostossa voidaan nähdä myös toimivan verkoston malli. Viitaten opinnäytetyöni luvussa 3 toimivan verkoston malliin, jossa todetaan, miten verkoston asiakkaat tarvitsevat verkoston tuottamaa yhteispalvelua tai tuotteita, tämä lisää myös yrityksen toiminnalle tuomaa lisäarvoa. Toinen seikka joka voidaan todeta Produs Oy:n toiminnassa, on win/win – ajattelumalli, jossa yritysten välisen yhteistyön tuloksena odotetaan myös yhteistä hyötyä.

6.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan sen luotettavuus eli reliaabelius ja pätevyys eli validius. Tutkimuksen **reliabiliteetti** voidaan todeta mm. siten, että a) kaksi tulosten arvioitsijaa saa saman tuloksen tai b) jos samaa asiaa tutkitaan eri ajankohtana ja saadaan sama tulos kuin edellisellä kerralla. Tulokset ovat näin ei-sattumanvaraisia ja ovat luotettavia.

Kun tutkimuksen tutkimusmenetelmällä on saatu mitattua juuri se, mitä on ollut tarkoituskin mitata, on tutkimus pätevä eli validi. **Validiteetti** tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri oikeita asioita, esimerkiksi tässä HAAGA-HELIAN tutkimuksessa vastaajat ovat ymmärtäneet haastattelun kyselylomakkeen kysymykset niin, kuin ne tutkimuksen tekijä on ne ajatellut. Mutta jos tässä on ristiriitaa eli vastaukset eivät vastaa suoraan tutkimuksen kysymyksiin, ei tutkimustulosta voida pitää pätevänä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tämä tutkimus voidaan todeta olevan luotettava, koska tämän verkostoon liittyvän tutkimuksen aineisto on osa suurempaa tutkimusta, joka on toteutettu HAAGA-HELIA AMK:n toimeksiannosta opiskelijoiden tekemien haastattelujen perusteella. Ja näin ollen tutkimuksen haastattelukysymykset ja tuloksien yhteenveto on myös ”valvottu” AMK:n lehtorien toimesta. Aineistosta saadut tulokset ovat sen mukaiset että myös toinen arvioitsija saa saman tuloksen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen tuloksien vahvistamiseksi on otettu mukaan Porvoon yrittäjähdistyksen puheenjohtajan, Jari Kivimäen haastattelu, jonka myötä on saatu kuva Itä-Uudenmaan pienten yritysten verkostoitumisesta.

Tutkimuksen voidaan todeta myös päteväksi, mielestäni kysymykset liittyen yritysten verkostoihin olivat sen mukaiset että niitä ei voida ymmärtää väärin. Ainoa seikka joka on tullut kuitenkin vastaan tässä tulosten analysointivaiheessa sekä haastattelun myötä on ollut se, että moni yrittäjä on mielestään verkostoitunut, kun kuuluu yrittäjähdistykseen, vaikka se on edunvalvontaan painottunut taho. Tässä kohdassa voidaan todeta, että kysymyksiin vastanneet eivät ole ymmärtäneet kysymystä tai sitten ei tunneta verkostoitumisen eri muotoja.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyö on prosessi, jossa aiheen mielekkyys vaikuttaa paljon siihen, miten opinnäytetyöprosessi etenee. Toinen tärkeä asia opinnäytetyöprosessissa tutkimuksen jälkeen on se, miten kirjoitustyöhön on aikaa ja mahdollisuus keskittyä. Omakohtainen kokemus on se, että opinnäytetyön etenemisessä oleellista on koko prosessin ohjeistus ja miten on itse valmis hakemaan tukea ja apua sen tekoon. HAAGA-HELIA:n puolelta sitä on ollut riittävästi.

Aloitin opinnäytetyön työstämisen syksyllä 2011 kun kävin kurssin, jossa siihen annetaan ohjeistusta. Siellä käytiin opinnäytetyön tekemisen perusteet. Minulla ei ollut aihetta valmiina siinä vaiheessa. Työskentelin silloin yrityksessä, jossa oli alustavasti annettu ymmärtää, että voisin tehdä sen yritykseen, mutta sen miettimiseen ei sitten myöhemmin ollut tarvetta tai aikaa. Innostuin kuitenkin HAAGA-HELIA:n opinnäyte työ aiheesta - pk-yritysten verkostot. Sittemmin selvisi, että tähän aiheeseen liittyy HAAGA-HELIA:n opiskelijoiden laajempi yritystutkimus. Tämän tutkimuksen aineisto on siten ollut käytettävissäni ja olen saanut hyvän ja kattavan käsityksen Itä-Uudenmaan pk-yritysten toiminnoista sekä niiden liiketoimintaverkostoista

Tämän pk-yritystutkimuksen aineiston lisäksi haastattelin Probus Oy:n toimitusjohtajaa sekä Porvoon yrittäjä ry:n puheenjohtajaa Jari Kivimäkeä. Häneltä sain tarpeellista ja luotettavaa tietoa Itä-Uudenmaan pienten ja pk-yritysten verkostoitumisesta ja sen kokonaistilasta alueella. Alkuperäinen suunnitelmani opinnäytetyön valmiiksi saattamisesta oli keväällä 2012. Analysointi vaihe ei ollut niin aikavievää, olihan minulla valmis aineisto, josta sain tulokset. Kirjoitustyö kuitenkin vei kauemmin aikaa kun olin ajatellut.

Olisin mielelläni lisännyt tähän opinnäytetyöhön vielä oman osion luovien alojen verkostoitumisesta, ja selvityksen siitä, miten luovien alojen verkostoituminen eroaa muista aloista Itä-Uudenmaan alueella. Aikataulullisten ja hieman teknistenkin ongelmien vuoksi se jäi tästä puuttumaan. Ehdotan jatkotutkimusta, jossa käsitellään luovien alojen yritysten verkostoitumista ja sen kehitystä ja yhteyttä Porvoon Taidetehtaan vaikutuksesta muutaman vuoden kuluttua Taidetehtaan avaamisen jälkeen.

Lähteet

HAAGA-HELIA Amk 2011. Porvoon yksikön tutkimus ”Itä-Uudenmaan pk-yrittäjät ja mikroyrittäjät tutkimuksen kohteena”.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Kivimäki J. 28.5.2012. Probus Oy:n toimitusjohtaja ja Porvoon yrittäjät ry:n puheenjohtaja. Haastattelu. Porvoo.

Möller, K., Rajala, A., Svahn, S. 2004. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonluonti. Teknova Oy. Helsinki.

Probus Oy 2012. Kehitystyö. Luettavissa:
<http://www.probus.fi/kehitystyö.aspx>. Luettu: 4.6.2012

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY. Helsinki.

Tilastokeskus 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Pekka Tsupari, Johanna Sisto, Petri Godenhjelm, Olli-Pekka Oksanen, Penna Urrila. Katsauksia 2004/6.

Tilastokeskus 2012a. Mikroyritys. Luettavissa:
<http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>. Luettu: 9.3.2012.

Tilastokeskus 2012b. Pienet ja keskisuuret yritykset. Luettavissa:
http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html. Luettu: 9.3.2012.

Tilastokeskus 2012c. Pk-yritys. Luettavissa:
http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu: 9.3.2012.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi – alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala H., Malinen P., Möller K, Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Varamäki, E., Pihkala, T., Vesalainen, J., Järvenpää, M. 2003. Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaus. www.sitra.fi. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/en/julkaisu/2011/pk-yritysverkoston-kasvu-ja-suorituskyvyn-mittaus>. Luettu: 9.3.2012.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset verkostoitumisesta. Itä-Uudenmaan yritykset elinkaaren eri vaiheissa – Porvoon liiketalouden opiskelijoiden tutkimushanke 2011 – 2012.

83. Millaisiin verkostoihin yrityksenne kuuluu?

- a) yhteinen valmistusverkosto
- b) yhteinen tutkimus- ja kehitystoiminta
- a) yhteinen markkinointiverkosto
- b) yhteinen hankintaverkosto
- c) yhteinen palveluverkosto
- d) ICT
- e) siivous
- f) vartiointi
- g) joku muu, mikä _____
- h) yhteinen henkilökunta
- i) yhteiset toimitilat
- j) yrittäjäyhdistys, HYVEL ry, Premium Visits ry tms.

- k) ei kuulu verkostoihin, mutta harkitsee liittymistä. Mihin? _____
- l) ei kuulu mihinkään eikä harkitse liittymistä

84. Jos kuuluu verkostoon, niin miten verkosto on järjestäytynyt?

- a) yhdistys
- b) osakeyhtiö
- c) osuuskunta
- d) franchising
- e) ”vuokratuoli”
- f) Jotenkin muuten, miten? _____

85.. Millaista hyötyä verkostoon kuulumisella tavoitellaan? (kysytään myös niiltä, jotka eivät kuulu verkostoon) **WORD – dokumentti**

- a) liiketoiminnan tehokkuus
- b) kustannussäästöt
- c) fokusointi, keskittyminen olennaiseen liiketoimintaan
- d) lisäkapasiteetin hankinta
- e) liiketoiminnan joustavuuden lisääminen

- f) markkinavoiman kasvattaminen

- g) markkinoille pääsy
- h) markkina-alueen laajentaminen
- i) asiakkaille tarjottujen tuotteiden ja palveluiden parantaminen

- j) uusien teknologioiden ja liiketoiminnan kehittäminen

- k) koko alan arvojärjestelmän ohjaus ja hallinta
- l) jotakin muuta hyötyä, mitä?

Liite 2. Haastattelukysymykset Jari Kivimäki

Kysymyksiä Probus Oy

1. Toiminta:

Milloin on perustettu?

Mikä on ollut alkusysäys yrityksen perustamiselle?

Henkilöstö:

Liikevaihto:

2. Probus Oy, verkostot

Millainen liiketoimintaverkosto?

Kehittämisenrengas, Yhteistyörengas, Projektiryhmä, Yhteisöyksikkö. Yhteis-
yrittäjä

Millaisiin verkostoihin kuuluu? s. 25

Miten on luotu?

Onko organisoitua? Miten organisoitu?

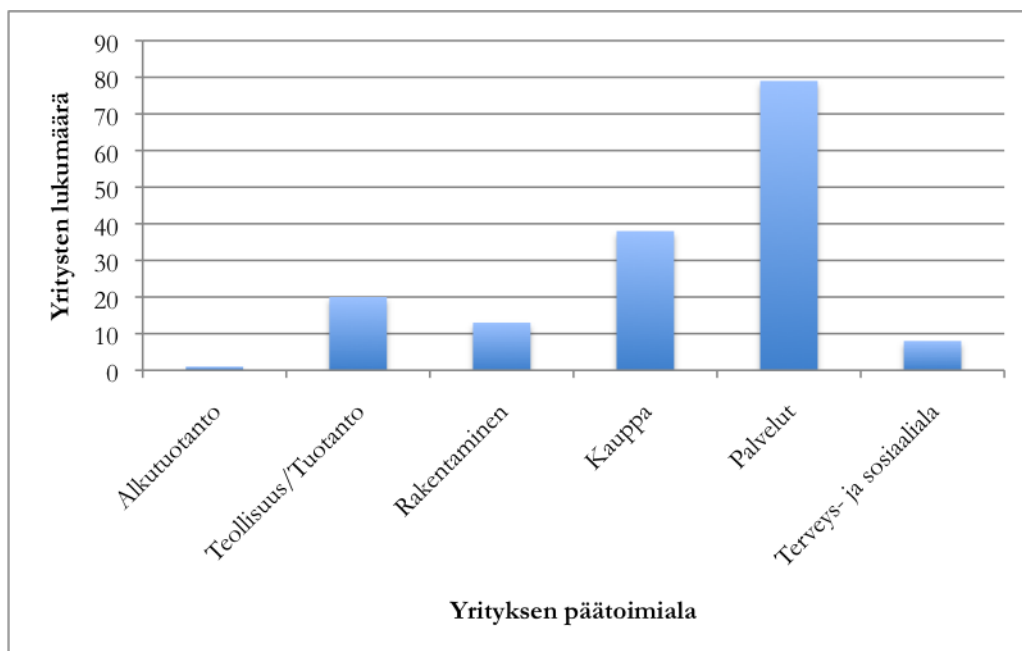
Onko hyödyt havaittavissa?

Mitä riskejä on verkostossa?

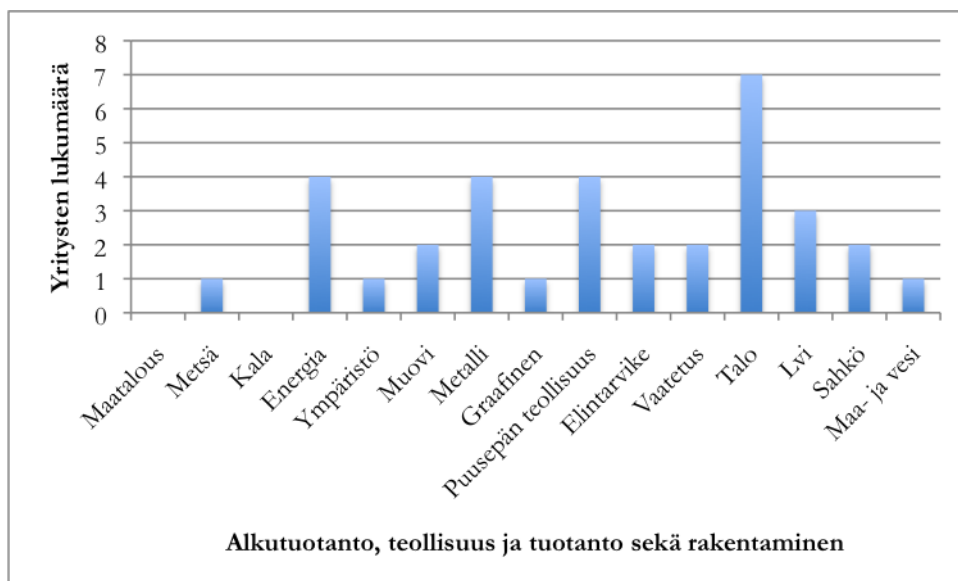
**Yleistä Itä-Uudenmaan liiketoimintaverkostoista (Porvoon yrittäjäyhdistyksen
piiri)**

- Yhdistys tutkimuksen mukaan yleisin tapa verkostoitua. Mitä mieltä tästä?
- Ovatko yritykset verkostoituneet riittävästi?
- Onko verkostoituminen tavoitteellista, systemaattista ja organisoitua?
- Mitä mahdollisuuksia olisi?
- Verkostoitumisen haasteet Itä-Uudellamaalla

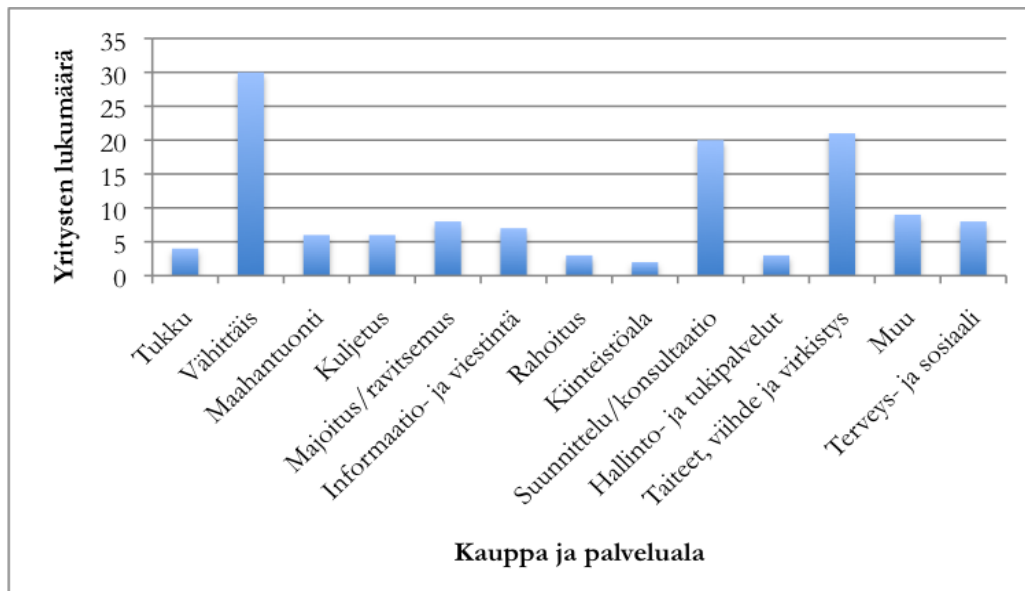
Liite 3. Tutkimuksen muita tuloksia ja kaaviota



Tutkimukseen osallistuvien yritysten päätoimialat ja yritysten lukumäärät



Alkutuotannon, teollisuuden ja tuotannon sekä rakentamisen yritysten määrät Itä-Uudellamaalla. (n=34)



Kaupan ja palvelualan yritysten määrät tutkimuksessa (n=125)

Tutkimukseen osallistuvien yritysten avoimia vastauksia hyötyjen tavoitteluun:

Kysymys 85. Mitä muuta hyötyä verkostoon kuulumisella tavoitellaan?

etujärjestö, apuna vakuutusyhtiö
produs pystyy tuottamaan palvelua muille
edunvalvonta
kustannussäästöt
markkinoille pääsy
markkina-alueen laajentaminen
Porvoon yrittäjät, Vanhan kaupungin yhdistys
yhteiset projektit
lakipalvelut
lait, työehtosopimus
Verkostoituminen on keskeistä kaikessa - bisneksen ydin.
neuvontapalvelut
julkisuus, näkyvyys
lakiasiat